

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

STRATEGIC MANAGEMENT'S FEATURES OF THE AGRARIAN ENTERPRISES' DEVELOPMENT



Наталія СІРЕНКО,
доктор економічних наук,
Миколаївський державний
аграрний університет

Natalya SIRENKO,
PhD Economics,
Mykolayiv State
Agrarian University

Інна БАРИШЕВСЬКА,
Миколаївський державний
аграрний університет

Inna BARYSHEVS'KA,
Mykolayiv State
Agrarian University



Сучасна ринкова економіка характеризується нестабільністю й динамічністю соціально-економічних процесів. Для підтримання функціонування та подальшого розвитку підприємства змушені адаптуватися до постійних змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. У свою чергу, вибір стратегічного напрямку в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання забезпечує досягнення ними поставленої мети та адаптування до нових умов.

Дослідження проблем, пов'язаних з розробкою стратегії підприємств і стратегічним управлінням, здійснювалися багатьма науковцями. Стратегія як динамічний об'єкт формується під впливом внутрішнього й зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що безперервно виникають нові умови, на які потрібно реагувати. Однак сучасні підходи щодо розроблення стратегій розвитку вітчизняних аграрних підприємств опрацьовані недостатньо і не враховують специфічних факторів їх функціонування, зумовлених як внутрішньосистемними чинниками, так і макрочинниками.

Мета статті полягає у розкритті сутності стратегічного управління розвитком та особливостей формування стратегій аграрних підприємств.

На сучасному етапі функціонування сільськогосподарських підприємств дедалі більш необхідним стає стратегічне бачення шляхів розвитку, забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі. На перший план виходять саме стратегічні аспекти діяльності. Управління господарською діяльністю не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень з окремих її аспектів. **І.Бланк** зазначає, що «...на сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і вимогам зовнішнього середовища, що змінюються» [1].

У науковому середовищі дослідження поняття «стратегічне управління» здійснюється у трьох напрямках: як виду діяльності, як процесу та як системи (табл. 1). Кожен напрям стратегічного управління відрізняється механізмами впровадження і реалізацією на практиці. Але для успішного розвитку підприємства необхідно розглядати їх у єдності.

На нашу думку, найбільш всеохоплюючим є підхід до стратегічного управління як до системи взаємопов'язаних елементів, які включають мету, завдання,

планування, аналіз, комунікацію, мотивацію, контроль, оцінку, прийняття рішень, спрямовані на реалізацію загальної концепції розвитку аграрного підприємства.

При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема:

- розроблення місії підприємства;
- визначення цілей організації;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка стратегії.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним, є етап вибору місії та цілей. У загальному вигляді місія сільськогосподарських підприємств полягає у задоволенні продовольчих потреб країни (для внутрішнього споживання та експорту) якісною сільськогосподарською продукцією, що має вартісні параметри, які

Таблиця 1. Визначення поняття «стратегічне управління»

Стратегічне управління	Суть поняття «Стратегічне управління»	Дослідники
як вид діяльності	діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2]	І.Ансофф
	полуфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем [3]	І.Гнат'єва
як процес	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому вона діє [4]	М.Кадиров
	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [5]	А.Томпсон А.Дж.Стрикленд
як система	«високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією» [6]	С.Попов
	це система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодженості поточних рішень зі стратегічними [7]	Г.Клейнер

У статті розкрито сутність стратегічного управління та особливості формування стратегій розвитку аграрних підприємств.

The article deals with the essence of strategic management development strategies and peculiarities of agricultural enterprises.

достатні для забезпечення підприємству розширеного відтворення на засадах відповідного типу розвитку.

Наступним етапом в управлінні стратегічним розвитком аграрних підприємств є визначення впливу негативних та позитивних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на стан підприємства. Нестабільність зовнішнього середовища, яка на сьогодні спостерігається в аграрному секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для підприємств. Аналіз зовнішнього середовища в умовах невизначеності дає можливість встановити межі, у яких буде функціонувати аграрне підприємство; визначити можливі сприятливі ситуації та загрози; виокремити сильні й слабкі сторони конкурентів, напрямів їх розвитку. Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей.

Визначення типу розвитку підприємства, на якому воно знаходиться в даний час, а відповідно і перспективи на майбутнє, є третім етапом стратегічного управління розвитком. Нами обстоюється позиція, що тип розвитку підприємства безпосередньо залежить від співвідношення між основними факторами виробництва й результативними показниками. При діагностиці типу розвитку аграрних підприємств потрібно враховувати стан і розмір сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів, основних виробничих фондів. За умов кризи стало очевидним, що розвиток економіки країни залежить від рівня інноваційної активності окремого підприємства, а саме перенесення акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень. Таким чином, інноваційний тип розвитку є головним чинником довгострокового успіху аграрних підприємств та, як наслідок, розвитку країни в цілому.

Таблиця 2. Загальні стратегії розвитку аграрного підприємства

Вид стратегії	Вид розвитку	Модель поведінки	Цільова характеристика стратегії
Стратегія обмеженого зростання (стабілізація)	екстенсивний	наступальна	Стратегія передбачає використання сукупності певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих видів діяльності, підвищення прибутковості, збільшення обсягів реалізації продукції тощо. Використовуючи стратегію стабілізації, підприємство поступово покращує своє становище та результати своєї діяльності
	інтенсивний	захисна	
Стратегія зростання	інтенсивний	наступальна	Стратегія, яка характеризується цілями, що значно перевищують рівень зростання. Ф.Котлер стратегії зростання класифікує наступним чином: а) стратегія інтенсивного зростання, що забезпечує «внутрішнє» зростання підприємства: глибоке проникнення на ринок; розширення меж ринку; удосконалення товару. б) стратегія «інтеграційного зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: регресивна вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; в) стратегія диверсифікованого зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: концентрична диверсифікація; конгломеративна диверсифікація
	інноваційний	наступальна	
Стратегія скорочення (вживання)	екстенсивний	захисна	Покращення стану підприємства досягається за рахунок ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, скорочення обсягів виробництва відповідно до попиту та інше. Ця стратегія носить захисний характер і спрямована на адаптацію підприємства до факторів впливу зовнішнього середовища й збереження і накопичення потенціалу підприємства для майбутнього зростання
	інтенсивний	захисна	

Формування портфеля стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку підприємства відповідно до типу розвитку дає змогу визначити напрямок поведінки його на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги підприємства; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей, та забезпечити їх найбільш ефективне використання [8].

Формування портфеля стратегічних альтернатив ґрунтується на виборі базової стратегії підприємства, який у свою чергу починається з вибору моделі його поведінки відповідно до позиції на ринку та типу розвитку – захисної або наступальної. Формалізація вибору моделі поведінки здійснюється за допомогою оцінки зовнішнього потенціалу підприємства: високому потенціалу відповідає наступальна модель, низькому – захисна [9]. Вибір захисної або наступальної моделі поведінки зумовлює вибір однієї з трьох базових стратегій підприємства (табл. 2).

Реалізація стратегії як наступний етап управління є критичним процесом, оскільки саме він у випадку успішного здійснення приводить підприємство до досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки програм, бюджетів і процедур, при цьому нашими дослідженнями доведено, що найбільш ефективним щодо управління розвитком аграрних підприємств є використання програмно-цільового методу, який забезпечує необхідний рівень планування, організації та контролю. Оцінка процесу реалізації стратегії полягає у визначенні відповідності його результатів запланованим цілям.

Крім того, стратегічне управління розвитком аграрних підприємств має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства, зокрема:

- залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов;
- одночасний розвиток декількох галузей, які суттєво відрізняються технологією та організацією виробництва, але взаємопов'язані результатами;
- доступність території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідність докладання додаткових зусиль для організації збереження власного й орендованого майна, вирощеного врожаю;
- потреба в залученні сезонної робочої сили і труднощі в управлінні нею, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;
- залежність від світових цін на ресурси та продукцію.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління аграрного підприємства є надзвичайно ефективною методикою забезпечення його довгострокового розвитку. Разом з тим особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність методик оцінки типів розвитку суб'єктів діяльності призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке не дає можливості орієнтуватися на перспективу. Тому подальші дослідження в даному напрямі повинні полягати в науково-методичному забезпеченні стратегічного управління екстенсивним, інтенсивним та інноваційним типами розвитку аграрних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аранчій В.І. *Фінансова стратегія у системі управління підприємством* / В.І.Аранчій, О.П.Зоря // *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. – 2010. – № 2. – С. 156-159.
2. Ансофф І. *Стратегическое управление* / И.Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ігнат'єва І.А. *Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства* / І.А.Ігнат'єва // *Проблеми науки*. – 2005. – № 1. – С. 8-12.
4. Кадиров М.С. *Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса* / М.С.Кадиров // *Вестник ТИСБИ*. – 2000. – №2. – С. 12-14.
5. Томпсон А.А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ.* / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Попов С.А. *Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4* / С.А.Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
7. Клейнер Г.Б. *Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления* / Г.Б.Клейнер // *Проблемы теории и практики управления*. – 2009. – № 1. – С. 15-22.
8. Мазараки А.А. *Економіка торговельного підприємства: підручник [для студ. ВНЗ]* / А.А.Мазараки. – К.: Вид-во «Хрещатик», 1999. – 800 с.
9. Проудиус І.П. *Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии: [монографія]* / І.П.Проудиус, А.А.Дорошук. – Одесса: Изд-во Одесского юридического института НУВД, 2003. – 137с.